

ZHUDIAN 驻点

一个营销王国的十年报告

直销

ZHIXIAO

纪念改革开放

30

周年

一个行业发展方向的十年记录

国际商报社 编

一个上市公司成功营销的十年解密

一家具有国际视角经济媒体的年度巨献



中国商报社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

驻点直销

一个营销王国的十年报告

國際商報社編



中國商務出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

驻点直销：一个营销王国的十年报告 / 国际商报社编.
北京：中国商务出版社，2008.6
ISBN 978 - 7 - 80181 - 909 - 3

I. 驻… II. 国… III. 销售—基本知识 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 086577 号

驻点直销

——一个营销王国的十年报告

国际商报社 编

中国商务出版社出版

(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码：100710

电话：010 - 64269744 (编辑室)

010 - 64266119 (发行部)

010 - 64295501

010 - 64263201 (零售、邮购)

网址：www.cctpress.com

E-mail: cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限责任公司发行

新立风格 排版

中青印刷厂 印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本

33 印张 600 千字

2008 年 6 月 第 1 版

2008 年 6 月 第 1 次印刷

印数：12000 册

ISBN 978 - 7 - 80181 - 909 - 3

F. 1152

定价：68.00 元

版权所有 侵权必究

举报电话：(010) 64212247

如发现印刷质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

驻点直销——一个营销王国的十年报告

编委会

名誉主任：刘拥军

主 任：张益俊

编委会成员：王 建 许 霞 张 彦 顺 子
 李墨涵 张桃花 李 帅 王 娜
 刘依朋 王洪雷 祁建新

序

2008年年底,中国将隆重纪念改革开放30周年。其间,作为改革重点的中国企业经历了由计划经济载体向市场经济主体的嬗变。在这个过程中,一种基于中国本土的营销模式——驻点直销引起了广泛关注。

我对驻点直销模式的了解应该是从了解王锡义其人开始的。那是2007年1月16日,当天的《国际商报》刊发了全国劳动模范王锡义的事迹。由此我了解到,他是一位长期在市场一线奔走的企业高管,自1991年任职企业营销公司总经理以来,他就把所有的精力都投入到企业营销体系的发展之中,为企业和行业的发展作出了积极的贡献。其中最主要的就是拓宽了农资营销的领域,提出了驻点直销模式,将营销从企业扩展到了社会。

事实上,王锡义之所以把驻点直销模式奉献给社会,与他个人的经历不无关系。他20岁就在家乡任村干部,后来当过印刷工人,搞过青年工作,做过党政干部:1972年2月在宿松团县委、县委工作,1973年9月在安徽团省委工作,1978年10月在岳西县政府工作,1987年6月到岳西罐头厂从事管理工作,1991年调安徽铜陵磷铵厂即今天的安徽六国化工股份有限公司。多种岗位的磨砺和不甘人后的做事风格直接决定了王锡义的人生态度,这一点在他2007年3月发表在《国际商报》的文章中可以看得很清晰。

这篇文章从营销团队的管理到市场一线的选择,再至面对风云多变的市场变化如何寻求平衡,大到如何进入市场、如何实现对市场进行观察和分析,小到如何选择网点商、如何维护网络的稳定、销售员如何在报告中签字……翔实记录了企业十年的发展轨迹和成功背后的营销模式,系统而清晰地阐述了驻点直销的基本框架和方法体系。

读者也许会问,驻点直销模式为什么出现,它出现的背景是什么?模式的首创者王锡义是个什么样的人,他为什么要创立这么一种模式?在这个过程中,引起了什么争议?驻点直销推广的过程是一个什么样的状态?在利用驻点直销的过程中出现了哪些问题,驻点直销有哪些经验可以奉献给社会?

作为对这些问题的回答,我社编辑了《驻点直销——一个营销王国的十年报告》一书。书中除了驻点直销模式本身的文章,还辑录了在过去的一年《国际商报》刊发的一系列人物特稿和调查文章,集中收录了多位专家学者的评论,多视角再现了驻点直销的各个环节以及遇到的各种问题,分析了产生这些问题的原因,提出了解决方案,可以让读者站在企业整体营销战略的高度全面了解驻点直销的实质,具有很高的应用价值。相信本书的出版可以为企业正确认识市场营销与管理发挥一些作用,是为序。

国际商报社社长兼总编辑 刘拥军

目 录

序	1
---------	---

驻点直销——模式卷

作者简介	3
作者的话	4

理论篇:论驻点直销模式

引 言	8
-----------	---

第一章 驻点直销模式的新思维	9
----------------------	---

第一节 驻点直销模式的创立与推行	10
第二节 驻点直销模式的内容与实质	13
第三节 驻点直销模式新概念新术语	15
第四节 驻点直销的市场网络建设	22
第五节 驻点直销中的联销商	26
第六节 驻点直销中的“三环价格”	31
第七节 驻点直销中的“利润拼盘”	33
第八节 驻点直销中的双方各执“五权”	35

第二章 驻点直销模式的主要特点	37
-----------------------	----

第一节 坚持销售过程的全面标准化运作	38
第二节 坚持不懈地强化建设终端市场网络	40
第三节 充分发挥利润多元化激励机制的作用	45
第四节 坚持“三环价格”联动机制,有效掌控市场	47

第五节	坚持全方位多层次地整合厂商资源	49
第六节	能实实在在地从根本上降低销售成本	53
第七节	精心构建了高效的风险防范系统	54
第八节	坚持全过程派员驻点, 实行厂商联合作战	57
第三章	驻点直销模式的管理方略	60
第一节	驻点直销中的营销内业与外业之关系	61
第二节	驻点直销中的营销领导班子	62
第三节	驻点直销中的营销内业管理系统	66
第四节	驻点直销中的外业指挥系统	70
第五节	驻点销售员的管理	75
第六节	对驻点销售员的廉洁奉公教育	77
第七节	驻点销售员是最能锻炼人的岗位	80
第四章	驻点直销模式的考核分配工作	84
第五章	驻点直销与外设“销售分公司”之比较	93
模板篇: 驻点直销协议模板		
引 言		98
第一章	驻点直销总模式的模板之要领	100
第一节	“联储联销式”模板	101
第二节	“储销分离式”模板	110
第三节	“预购辅销式”模板	117
第四节	“三环联销式”模板	125
第五节	“三环联销协议”的配套协议模板	136
第六节	“借力自销式”模板简述	140
第二章	驻点直销的分模式之模板要领	141
第一节	乡镇网点协议模板	142

第二节	仓库租赁协议模板	144
第三节	“要货函”模板	152
第四节	“三利促销之法”协议模板	153
第五节	处理压库产品协议模板	155
第六节	预购淡储化肥协议模板	158
第七节	调整价格函件模板	160
第八节	结算协议模板	166
第三章	驻点直销模式对传统购销模式的改革	170
第一节	传统购销模式的弊端	171
第二节	改革后的传统购销模式简析	172
第三节	改革后的传统购销模式与驻点直销模式之区别	174
第四节	改革后的《购销协议》模板之要领	175
第五节	编织袋购销合同	183
战术篇:驻点直销提能增效 40 条		
引 言		188
第一章 市场与开拓		189
第一节	开拓驻点直销新市场的方法步骤	190
第二节	要坚持“一县一点”，一人做两点到三点的原则	194
第三节	要尽可能以“联储联销”的方式与联销商合作	196
第四节	加速建设片村网点，实现终端网点下沉	197
第五节	说服终端网点商培育自己的主销品牌	200
第六节	网点商应知应会的“十个明白，十个知道”	202
第七节	要重视选设“专用库”的工作	203
第八节	要学会杠杆促销之法	206

第九节	要注意防范突发性市场风险	207
第十节	要正确地理解和执行大淡季预购策略	210
第二章	掌控与运作	214
第一节	联控联动升降“三环价格”必须特别谨慎 ...	215
第二节	实行“三利之法”比“直接降价”更能促销	216
第三节	合理使用“借货销售”与“适当铺路”的策略	219
第四节	包干费用要仔细核算、严格审定	221
第五节	提高终端网点的销售功能是把市场做深做细 的关键	224
第六节	要严防窜货，坚决处理窜货	225
第七节	要掌控好终端网点零售价的弹性幅度	228
第八节	驻点直销掌控市场必须认真填好四张表	229
第九节	驻点直销独特的清点盘库之法	235
第十节	正确对待低诚信度联销商	237
第三章	方法与策略	240
第一节	加强直销点货款管理，有效防范资金风险 ...	241
第二节	要积极而合理地降低销售费用	242
第三节	市场上的货源调剂及其费用承担问题	245
第四节	直销点处理产品损耗的办法	248
第五节	要改革做好广告宣传工作的思路	250
第六节	要把农化服务与促销工作紧密结合起来	252
第七节	赢得市场三张嘴	253
第八节	应对市场商务纠纷的策略	254
第九节	一定要提高“眉批修改法”起草合同的质量	257
第十节	一定要提高《结算协议》的质量	261

第四章 措施与要求	264
第一节 要科学安排驻点销售员的述职休整工作	265
第二节 驻点销售员中途请假的管理办法	267
第三节 市场专用库专职仓库保管员的职责与考核	269
第四节 新销售员开拓新市场允许适当租车	271
第五节 与联销商共同出资购置开发市场用车	273
第六节 驻点销售员必须有三处住地	276
第七节 销售员如何安排自己驻点期间的工作	278
第八节 驻点直销的前后方通信联络必须快捷准确	280
第九节 坚持严格考勤考核的方针	282
第十节 驻点销售员的收入分配方式	283
结束语	288

驻点直销——观察卷

人物篇:王锡义系列报道

中国农资行业的杰出代表	292
积极探索中国农资营销新思路	297
一位全国劳模的激情人生	304
“公民责任意识”的践行者	309
“诚实守信”的人格魅力	314

特稿篇:驻点直销模式深度调查

引子:“审判日”之后	322
第一章 驻点直销前三年	333
第二章 从1999年到2007年,九年	341
第三章 第十年	351
第四章 三个地方,三个人的三种发展	360
第五章 湛江之惑	369

第六章 两个人的春天	378
第七章 背后的故事	387
第八章 网络为王	397
第九章 品牌之祸?	405
第十章 区域之辩	413
第十一章 突破服务之障	422
第十二章 从江西到广西	431
结束篇 谁是“驻点直销”的受益者?	442

驻点直销——评论卷

中国式销售的有益探索	451
驻点直销开创化肥营销新理念新模式	453
农资营销模式创新的凝结	456
驻点直销——厂商合作共赢农村市场	458
搏击商场的真知灼见	460
14 年长胜不败的规律性与必然性	462
中国式的体验渠道营销——驻点直销模式	464
时代呼唤公共责任意识	466
营销渠道变革理论与实践	468
放出智慧灵光——聚焦《驻点直销模式》	476
驻点直销——品牌营销模式	478
成功源自实践体验	480
《驻点直销模式》——当今化肥销售的实战宝典	482
中国营销队伍建设与管理的有益探索	484
中国特色的营销智慧	486
整合仓储运输, 拉动产销平衡	488
还化肥市场一片纯净蓝天	490
大力推进新农村现代流通网络工程建设	492
农化技术服务, 助推中国新农村建设	494
信誉与服务	496

让农资流通承载更多的社会意义	498
附录 蓬勃发展的中国磷肥工业如何面对磷矿资源瓶颈	500
后记	513

驻点直销

模式卷

营销是一门博大精深的学问，其内涵和意义随时代的变迁而演进。作者以其个人在实际工作中的经验和知识为基础，以驻点直销模式的十年成功经验为视点，围绕中国农资行业营销领域亟须关注的问题深入分析与研究，向读者展现了农资行业一家龙头企业的营销秘密，展现了一家上市公司十年快速发展背后的营销图景。

本卷立足于作者多年的工作实践，通过社会调研、工作总结、比较研究等多种方法，分析驻点直销模式应用于企业营销的背景、价值、运行、效益、前景等问题，为中国营销领域的发展提供科学决策。通过文章我们可以看到，此卷内容不仅可以为有志于从事营销研究的人士提供一个完整的框架，而且对于各行各业中从事营销管理工作的人士来说，也有着极大的参考价值和实用价值。

作者简介

王锡义，男，1949 年生于安徽省宿松县，大专学历，高级政工师、经济师职称。20 岁在家乡任村干，后来当过印刷厂工人，搞过青年工作，做过党政干部：1972 年 2 月至 1973 年 9 月在宿松县团委、县革委、县委工作，1973 年 9 月至 1978 年 9 月在共青团安徽省委工作，1978 年 10 月至 1987 年 6 月在安徽省岳西县政府工作，1987 年 6 月到岳西罐头厂从事管理工作，1991 年调入安徽铜陵磷铵厂即今天的安徽六国化工股份有限公司，从 1993 年起出任安徽铜陵磷铵厂副厂长兼营销公司总经理，2000 年开始出任安徽六国化工股份有限公司常务副总经理兼营销公司总经理。连续四届安徽铜陵化学工业集团有限公司劳模，连续两届铜陵市劳模，2005 年 4 月 30 日荣获国务院授予的“全国劳动模范”称号。



作为中国农资行业著名企业营销高管，他积极致力于企业营销管理工作的研究，积极致力于中国农资行业的净化，积极致力于维护“厂”“商”合作的双方共赢，并在行业中积极倡导“驻点直销、服务三农”的新理念，在农资界享有很高的威望。1998 年以来，为了让更多的关注新农村物资流通的人士了解驻点直销模式对当下中国农资行业发展的意义，他开始将自己多年的经验奉献给社会，先后在国内数十家媒体发表了多篇论著，每年都有一些关于实用营销的文章、古体诗歌在报刊、网站发表。2005 年开始先后出版《卖点——驻点直销实战宝典》、《驻点直销模式》等营销论著，在中国农资界掀起了关注、讨论、研究“驻点直销模式”的热潮。而他的作品在农资界也确立了营销实用学的标准，以独特之风格开启了农资行业营销写作的新方向。

作者的话

(修订版)

2007年10月，我的《驻点直销模式》一书由中国文联出版社出版时，曾下定决心，就此作罢，不再写这方面的文章，更不再出这方面的书。但在2008年3月上旬的一天，国际商报社“行业发展与推介”部副主任、记者张彦同志打来电话说：他们报社与中国商务出版社已经磋商好，准备在《中国农资行业大调查之驻点直销模式系列报道》共14篇长文陆续发表后，将结集出版一本书，书名初定为《驻点直销——一个营销王国的十年报告》。他强调这是商务部国际商报社第一部专门针对中国农资行业的深度调查营销战略的图书，并作为国际商报纪念改革开放三十周年的献礼图书。全书内容分为三大部分：第一部分就是全文收录《驻点直销模式》一书中我阐述“驻点直销”理论和实践的文字，第二部分是《国际商报》近两年来发表的关于驻点直销的21篇特稿10余万字，第三部分是近20位专家点评驻点直销模式的文章。为此，张记者一再建议我对《驻点直销模式》做些修改和补充，开始我实在有点不愿意：一是我负责的营销工作确实太忙，精力和时间都顾不过来；二是觉得我关于驻点直销的那点东西，主要的已竹筒倒豆，无须赘述。但，经不住张记者的一番劝说，却之不恭，只好遵命。

于是，我抽了几十个早晚上的业余时间，对原版《驻点直销模式》从以下三个方面做了修改补充：一是对原来有些没有完全展开阐述的重要观点进一步展开阐述，如：对十二大新概念、新术语中的部分重要内容的阐述；二是对原来认为无关紧要而现在看来并不简单的内容进行了补充阐述，如：眉批修改合同、结算协议质量、市场管理四表等；三是对原来觉得应该写，但因为没时间而搁置的内容，这次终于下决心把它写出来了，如：联销商的职能、内业管理系统、清点盘库之法等。根据从这三个方面修改书稿的需要，我对原来“理论篇”和“战术篇”中的部分内容、对各章节之间的部分内容